©日本経

ユニクロ型」の死角突く

東日本大震災の後、大手衣料ＳＰＡ（製造小売り）が需要の収縮と回復に振り回されたのを尻目に、老舗のアパレル卸や問屋が存在感を増している。「ユニクロ」に代表されるＳＰＡ型モデルの災が浮き彫りにした。ＳＰＡ型死角を突く〝妙手〟を備えた企が集まる。

老舗アパレル・卸

夏も快適な冷感インナー。原発事故後、売れ行きが伸びたレインコート。万一の避難時にも安心な携帯用パックに入れられるパジャマ――。

6月半ば、東京・日本橋馬喰町にあるエトワール海渡（東京・中央）の卸売り専用店舗には話題の商品が並んでいた。注目商品を素早く仕入れて店頭に出し、小売店に扱うよう推奨する。現金問屋の老舗が持つ「現金主義」ならではの敏しょうさをいかんなく発揮した。

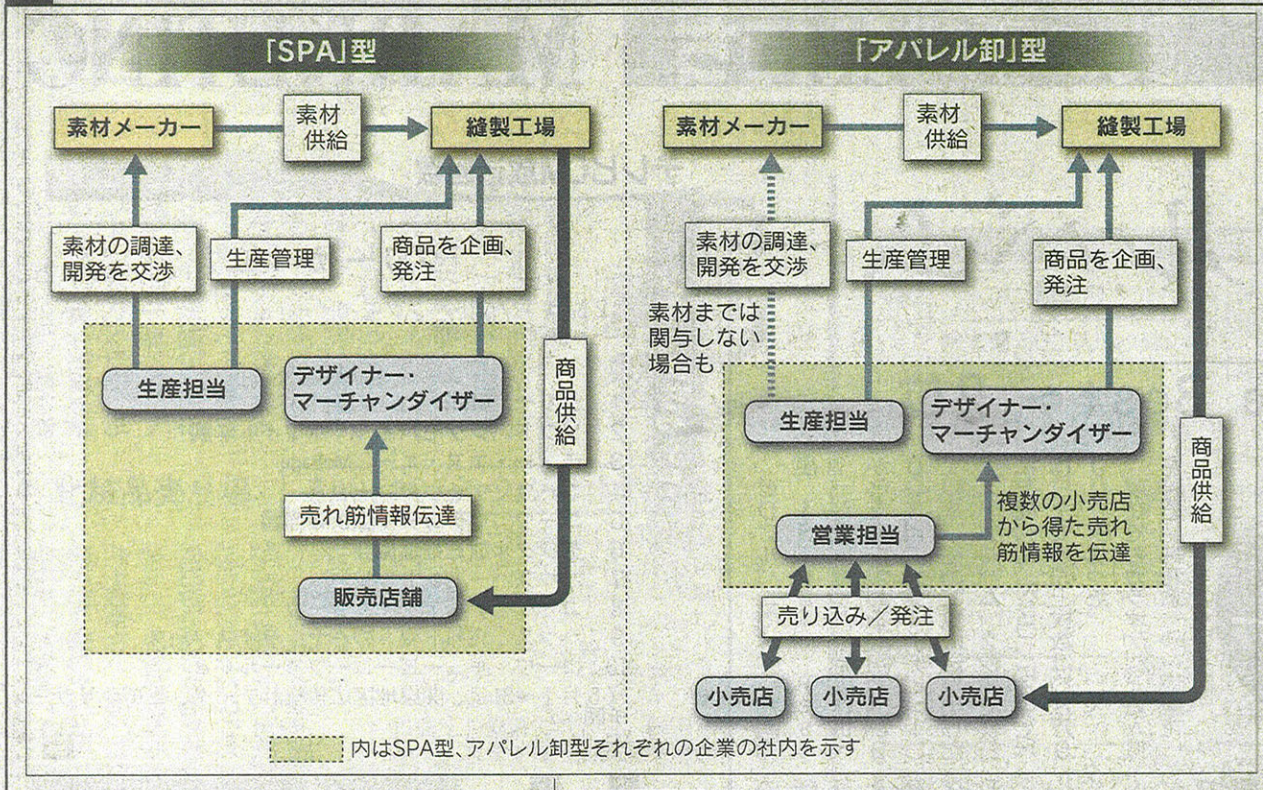
金曜日に東日本大震災が発生すると、翌週には店内に「防災関連コーナー」を設けた。まず避難時に長期着用できると考え、抗菌防臭肌着などを前面に出した。オシャレ小物として仕入れたキャンドルは停電時の照明に、キャンプ用の貯水パックは家庭のくみ置き水源にと、次々と〝新用途〟を考えては売り場で集積し、アピールする。

社内在庫だけでなく、取引先の保有商品も洗い直し、注目されそうな商品をかき集めた。この早業こそがエトワールの事業モデルの真骨頂だ。売上高は3月こそ会員小売店が訪問できずに激減したが4月から復調し、5月には前年並みの水準に戻した。

「我々は3000～3500の取引先を持ち、店に常時11万種の商品を持つ。過剰在庫と映るかもしれないが、これだけの商品、取引先を抱えていることが逆にリスクヘッジだ」。石川俊一執行役員はエトワールの強みを自己分析してみせる。

エトワールの事業モデルはSPA型のモデルとは対極にある。SPA型の典型である「ユニクロ」は取引先工場を約70社に厳選し、1シーズン（約半年）の商品も500～600種とし、1工場当たりと1品種当たりの生産量を極大化する。

ただ漫然と多数の商品を抱え続けてはSPA型にはかなわない。しかしエトワールには必要なら少量でもすぐに素早く仕入れられる取引先との関係がある。現金決済だからこそ得られる納期と取引量の柔軟性を生かして在庫を絶えず機動的に編り口も多く見つかり、消化率も高められた」と話す。効率最優先のSPA型の弱点を突くのは商品調達力と消化率を上げる工夫だ。



ユニクロが注目を浴びた1990年代後半から、衣料業界の潮流はSPA化だった。製造から流通、販売のプロセスに数多くの中間業者が介在し、コスト高構造だった業界で、大胆な中抜きを実現したSPA。高い粗利益率と在庫回転率を両立させてきた。ただ品ぞろえの多様さを失い、計画生産の行き過ぎで発売時期が硬直化する懸念はある。社内で企画から発注までを完結するため情報源が限られることも、消費者の購買行動が複雑化している今、重い課題となっている。

図の「アパレル卸」型では、商品企画から卸売りまでの在庫リスクはアパレル卸が負担する。小売店の販売計画と生産量は擦り合わせきれないが、予想外の事態が起きた際の供給余力ともなり得る。小売店の発注、仕入れで在庫リスクの一部は小売店に移転する。

「SPA」型では販売までの全過程でリスクをSPA企業が負担する。中間マージンを省ける分、安さを強調しやすいが常に適量を生産するのが難しい。

在庫11万種 ゾ商機逃さず

エトワール海渡

エトワール海渡ファッション館は冷感インナーのコーナーも設け（写真上）、衣料品から雑貨まで豊富な商品を並べる（東京都中央区）

「初夏商品企画の3割を変更する」。3月下旬、老舗アパレルのヤマトドレス（東京・千代田）の矢吹久雄専務は4月末～5月に投入する商品の大幅修正を指示した。

電力不足が鮮明になり、より涼しい機能・デザインの衣料に需要が集中するのは確実だったが、発売が間近に迫る時点では手遅れと考える企業が大半だった。だが、ヤマトドレスは裏地を接触冷感素材に変更したり、デザインをノースリーブ化したりと数多くの修正を実現。投入時期の遅れもなく乗り切った。

取引先の衣料専門店からの注文は相次ぎ、余勢を駆った6月の秋物展示会でも受注は前年比2ケタ増の勢い。矢吹氏は「我慢を重ねて国産主義を貫いた結果」と満足げだ。

中国での衣料生産が急拡大する中で、ヤマトドレスは原則「100％国産」を堅持してきた。縫製だけでなく素材も国産。一定量の素材は自己リスクで確保するので実需期ギリギリまで引きつけられる。最短なら企画決定から1週間で商品を完成、小売店へ供給する。

長年の取引で関係を築いた国内縫製工場は約50社あり、ヤマトドレスは品目ごとに各工場の得意と苦手を知り尽くす。震災後の混乱の中で迅速に

「国産」機動力に強み

ヤマトドレス

クロスプラス

小規模な卸がSPAの死角をゲリラ戦術で突くのに対し、真っ向勝負するのはクロスプラスだ。

卸売り主体で年商800億円を超す量販店系アパレル卸の雄が打ち出した新機軸はトータルコーディネート販売の強化。なぜこれがSPA型への対抗策になり得るのか。

SPA型には少品種大量生産と在庫消化を優先するユニクロのような原ィネート販売の強化。なぜこれがSPA型への対抗策になり得るのか。

SPA型には少品種大量生産と在庫消化を優先するユニクロのような原スプラスの戦略は、その弱点に照準を合わせる。

もともとクロスプラスはニット、ボトムス、カットソーなど各衣料分野ごとに「ディビジョン」商品を仕上げた原動力はここにある。

SPA型の主流は生産数量が多く生産地も中国

者やデザイナーや、パナー、営業マンを抱独立していたこれに動させてトータルコィネートの提案力をようというのだ。

転機は09年、そ西武のプライベーンド（PB＝自主衣料「リミテッドエション」の生産を受たことだ。初の本格百貨店との取引に際クロスプラスはデザーの田山淳朗氏を商画の監督に起用し、指導の下、それまで渉だった社内各ディョンが集まり、トコーディネート転換議する場を設けた。

リミテッドエディンの好調さを受け、の手法は総合スーパどに広がった。社内デザイナーを監督にして権限を委ね、タビジョンが連携してタルコーディネート能な量販店PBを展する仕組みを構築

ユニクロもコーディート販売の強化に取むが、皮肉にも「ヒテック」などの単品業をけん引する力がぎ、大胆な商品政策換につながらない。

森文夫社長は「トル提案のPB受託は1月期にクロスプラス上高で約100億円売りベースでは30円級になる」と強調従来型のSPAモデル切り崩す先兵となるしれない。

（堀内

「中抜き」の流れに歯止め？

低い粗利益率、補完カギ

東日本大震災を機に、衣料市場で卸の存在感が増した。ファッションコンサル会社、モードインターナショナルの金田有弘社長は「急激な仕入れのストップ&ゴーが、卸を介した取引の有用性を再認識させた」と解説する。

震災発生前、SPAや衣料専門店は2010年の中国の春節（旧正月）後に縫製工場で社員が不足し、大規模な納期遅れが生じた反省から、前倒しで多くの在庫を手当てした。そこに震災が発生、かき入れ時の3月の商戦が消滅。大量の在庫消化を優先するため多くの小売りが3～4月、仕入れに急ブレーキをかけた。

ところが4月になると一転して衣料消費は伸び、商品不足に直面する。ここで各社を救ったのが潤沢な在庫を抱えていた卸。足元の仕入れに加えて在庫リスクを改めて認識した企業も多く、秋冬物も含めて卸活用を再検討する動きもある。

ただ、中抜きの魅力が失われたわけではない。金田氏は「小売り側の仕入れ原価率はSPA方式なら一般に20～30％で収まるが、卸を使えば45～55％は覚悟しないと」と指摘する。

今後はSPA型と卸を組み合わせ、粗利益を確保する小売りが増えそうだ。卸には流行を捉え高い消化率を期待できる商品を提供して低い粗利益率を補うことが求められる。「雑貨なども含めた卸ならではの懐の深い品ぞろえも支持を広げるカギ」（金田氏）だろう。

衣料市場で、震災後に注目された卸会社の特徴と取り組み

	直近の年商と特徴	最近の取り組み、改革
エトワール海渡（衣料、雑貨、日用品、食品）	265億円。4館の卸店舗に常時約11万種の商品を準備。3000～3500の仕入れ先を抱え、仕入れも販売も現金決済	売り場作り提案を強化中。提案スペースを6割増床して330平方メートルとするほか、効率的な陳列手法の教育も本格化
ヤマトドレス（衣料）	30億～35億円。創業から60年、生地生産と製品縫製の両方で原則国内の方針を堅持	課ごとに取引していた縫製委託工場の情報を全社共有。実需に合わせた商品投入も強化
クロスプラス（衣料）	803億円（販売枚数は6000万）。総合スーパーなどの量販店、「渋谷109」のテナントなどの婦人衣料専門店、百貨店と多様な取引先に対応	ニットやボトムスなど品目ごとに約20に細分化された社内組織を連携させ、総合コーディネートできるブランドを量販店へ供給

（注）ヤマトドレスの年商は非開示で、日経推計

20th anniversary
見えない経営を「見える化」する
「可視化経営」の
NIコンサルティング